



Qualis Granskningsrapport

Vikbolandets förskolor Norrköping

Granskning genomförd i maj 2013
av Sören Levén och Anita Björnback
Q-Steps Kvalitetssäkring AB





Sammanfattning av rapporten – Vikbolandets förskolor

Vikbolandets förskolor är fyra förskolor i kommunal regi i Norrköpings kommun. Förskolorna har tillsammans ca 330 barn och personalen innefattar 60 medarbetare. Förskolorna ligger i naturskön, lantlig miljö i utkanten av Norrköping. En del barn kommer från öarna. Antalet barn med annat modersmål är få. Qualis-arbetet startade 2010. Detta är första gången dessa förskolor har Qualis-granskats. Vid denna granskning i maj 2013 har Vikbolandets förskolor nått 88 poäng och visat upp en genomgående jämn standard i de fyra förskolorna.

Vikbolandets förskolor har under de senaste åren drivit ett intensivt och väl samlat utvecklingsarbete som har givit goda resultat. Fyra förskolor har med hjälp av tydliga strategier skapat en hög och jämn kvalitet i verksamheten till gagn för barn och föräldrar. Särskilt när det gäller huvudprocesserna, dvs. förskolans läroplansuppdrag, ligger förskolorna på en hög och jämn nivå.

I sitt strategiarbete har förskolorna drivit ett utvecklingsprojekt, kallat CDE/OUR, som har utgått från vision, kärnvärden och prioriterade mål, gemensamma för de fyra förskolorna. Kopplingen till läroplanens mål har varit tydlig under hela utvecklingsarbetet. Under arbetets gång har Vikbolandets förskolor funnit en gemensam pedagogik som utgår från barnet och barnets önskemål. Grupper skapas utifrån behov och hanteras mycket flexibelt. Vissa grundpelare finns i arbetet. Dit hör utvecklingssamtalet, barnens dokumentationspärmar och metoderna för att följa upp aktiviteter med hjälp av Ipad. Ditt hör också metoder för analys och reflektion samt ett successivt förbättringsarbete, som knyts starkt och tydligt till arbetslagens möten, de mallar som används för reflektion samt inte minst den gemensamma dokumentationen. Allt detta har skapat en god struktur för verksamheten.

Ännu är inte Vikbolandets förskolor färdiga med sitt utvecklingsarbete. Genom att man successivt inför och förankrar nya metoder tar ju allt utvecklingsarbete tid. Nyss fick alla pedagoger tillgång till Ipad, som tidigare funnits i enstaka exemplar. Det tar naturligtvis tid innan alla pedagoger blir vana vid detta arbete. Nyligen introducerades The Big 5, ett mycket intressant verktyg för att analysera barns olika förmågor. Det tar tid innan pedagogerna har lärt sig detta och kan utnyttja det helt och fullt. Det pågår utvecklingsarbete där forskningsrön och beprövad erfarenhet enligt skollagens intentioner utnyttjas, Men detta sker ännu inte systematiskt och arbetet är inte helt förankrat.

Föräldrarna är mycket nöjda med verksamheten. Detta uttrycks både i enkäter och i intervjuer. Men det är svårt att få med föräldrar i förbättrings- och kvalitetsarbetet. Här arbetar Vikbolandets förskolor ganska traditionellt och behöver sannolikt förnya sina kontaktformer.

Vikbolandets förskolor har inte riktigt det rykte eller den image man förtjänar. Ryktet ”på bygden” är att detta ”är väl bra förskolor”. Men det framgångsrika utvecklingsarbetet är inte särskilt känt. Det är inte heller särskilt känt att förskolorna på ett mycket framgångsrikt sätt har anpassat sin verksamhet efter den reviderade läroplanen för förskolan.



Vikbolandets förskolor - en kort presentation

De fyra förskolorna Önnemo, Kättinge, Skogsgläntans och Kuddby förskolor bildar tillsammans Vikbolandets förskolor i Vikbolandet utanför Norrköping. Förskolorna har 120, 28, 120 respektive 60 barn fördelade på elva avdelningar och i personalen ingår 60 personer, varav fyra kokerskor, två på Önnemo och två på Skogsgläntan. Önnemo och Kättinge har en chef, Linda Markus, och Skogsgläntan och Kuddby har en chef, Sabina Rakovic. De båda cheferna arbetar mycket nära tillsammans. Förskolornas öppettider är mellan 06.15 och 17.30. Det betyder att frukost, lunch och mellanmål serveras.

Vikbolandet är en naturskön del av Sverige. Det är för närvarande ingen avfolkningsbygd, vilket bekräftas av antalet barn på förskolorna. Det är en jordbruksbygd. Många föräldrar arbetar i jordbruk eller s k fria yrken eller pendlar till arbete i Norrköping. Föräldragruppen är således blandad. Våra intervjuer bekräftar att föräldrarna trivs i denna miljö.

Av förskolorna ligger Skogsgläntan närmast Norrköping. Det är den modernaste förskolan med de mest anpassade lokalerna, byggd 1989 och tillbyggd 2012. Önnemo är också en stor förskola, byggd på 70-talet, där lokalerna efter hand har anpassats till en modern pedagogik och aktuell läroplan. Längre bort från Norrköping ligger Kättinge och Kuddby förskolor. Kättinge är inrymd i en F-6-skola och har fått större lokaler efter hand som skolan har krympt. Kuddby förskola arbetar i ett tvåvåningshus, ursprungligen byggt för hemtjänsten. Även dessa lokaler har efter hand anpassats. Alla förskolorna har tillgång till spatiösa och väl anpassade utegårdar. De ligger dessutom mycket nära skogsområden med blandskog. Barnen kan således mycket enkelt gå rakt ut i skogen för sådana pedagogiska aktiviteter som skogen kan erbjuda.

Genomförande av arbetet med självvärdering och granskning

Förskolans alla arbetslag och ledningen har före vårt besök genomfört en självvärdering av Qualis kvalitetskriterier inom elva olika områden (se tabell nedan). Ledningen har tillsammans med arbetslagen besvarat frågorna i den s.k. skriftliga redovisningen av hur arbetet bedrivs inom de elva områdena samt vilka utvärderings- och förbättringsmetoder förskolorna använder sig av. Ledningen har även kompletterat med planer och rapporter som den funnit relevanta för att belysa förskolornas kvalitet. Därtill har vissa kvantitativa tal redovisats avseende organisation, kompetens och resursutnyttjande.

Bland de utvärderingsmetoder som förskolorna har använt finns Qualis enkäter till barn från och med tre år, till föräldrar och personal. Barnenkäterna har genomförts i varje förskola för sig, likaså föräldraenkäterna. Personalenkäten har genomförts gemensamt för all personal. Barnenkäterna har besvarats av 59 (Önnemo), 12 (Kättinge), 59 (Skogsgläntan) respektive 33 (Kuddby) barn. Det innebär en god svarsfrekvens med tanke på att barn under 3 år inte har besvarat enkäten, Föräldraenkäten har besvarats av 100 föräldrar i Önnemo och Kättinge, av 91 föräldrar i Skogsgläntan och av 48 föräldrar i Kuddby. Om man för enkelhetens skull beräknar att en förälder per barn svarar, så är svarsfrekvensen i genomsnitt drygt 70 procent. Då är att beakta att föräldrar



med flera barn kan ha valt att besvara en enkät. Personalenkäten har besvarats av 45 medarbetare (av totalt 60), vilket ger en svarsfrekvens på 75 procent.

Granskningen har skett i form av att undertecknade externa granskare har tillbringat en och en halv dag i förskolan. Materialet från förskolorna har vi tagit del av före besöket. Granskning har genomförts under tre och en halv dagar. Dag 1 besöktes Önnemo och Kättinge, dag 2 Skogsglántan, och dag 3 Kuddby. Under dag 3 och 4 återvände vi till Önnemo för ytterligare besök i barngrupperna. Intervjuer med ledning, personal och föräldrar genomfördes i respektive förskola i anslutning till besöken.

Nedan redovisas resultatet av arbetslagens och ledningens självvärdering. Respektive förskolechef har självvärderat Önnemo och Kättinge, Skogsglántan samt Kuddby förskolor. Längst till höger i tabellen redovisas den bedömning som vi granskare har gjort. Självvärderingen ger över lag en ganska samlad men ändå varierad bild. Dock har personalen vid Önnemo och Kättinge förskolor skattat sig väldigt högt, oftast på steg 7, medan deras förskolechef ligger betydligt lägre.

Tabell 1:1 Självvärdering och extern värdering

Kvalitetsområde	<u>Önnemo</u> <u>förskola</u> Svalan	Örnen	Falken	<u>Kättinge</u> <u>förskola</u> Kättinge	Chef	<u>Skogsglántans</u> <u>förskola</u> Barken Stubben
A. Utveckling och lärande	7	7	7	7	6	5
B. Trygghet och trivsel	7	7	7	7	5	4
C. Barns delaktighet i lärprocessen	7	7	7	7	4	3
D. Arbetsätt och pedagogroll	7	7	7	7	4	5
E. Föräldrainflytande	4	7	7	7	4	5
F. Organisation	2	7	7	7	5	6
G. Styrning och ledarskap	7	7	7	7	5	6
H. Kommunikation	3	7	7	7	4	5
I. Kompetens	4	7	7	6	4	3
J. Resursutnyttjande	6	7	4	4	4	3
K. Image	7	7	7	7	6	3



Tabell 1:2 Fortsättning självvärdering och extern värdering

Kvalitetsområde	Lövet Kotten	Barret Grenen	Chef	Kuddby Förskola Björken Eken	Linden Eklövet	Chef	Externa granskare
A. Utveckling och lärande	5	4	6	4	4	5	5
B. Trygghet och trivsel	2	2	4	4	7	5	5
C. Barns delaktighet i läroprocessen	5	4	4	4	7	6	4
D. Arbetssätt och pedagogroll	7	7	7	7	7	7	6
E. Föräldrainflytande	3	4	4	5	5	6	4
F. Organisation	3	4	5	7	7	7	6
G. Styrning och ledarskap	4	3	5	7	5	6	6
H. Kommunikation	7	5	4	1	5	5	4
I. Kompetens	2	3	5	5	4	5	5
J. Resursutnyttjande	7	3	5	1	2	4	3
K. Image	2	4	5	7	1	5	5

Verksamhetens kvalitet inom elva områden

Utveckling och lärande

Lärandemiljön på förskolorna är öppen och inbjudande, materialet finns tillgängligt för barnen, alla avdelningar har tillgång till en ateljé, där barnen arbetar med skapande verksamhet indelade i mindre grupper (steg 1). Vi ser vid våra besök att pedagogerna ofta delar in barnen i mindre grupper. I intervjuer med pedagogerna bekräftas detta och de berättar att det är ett sätt att fånga in barnens intressen och kunna vara en ”medforskande pedagog”. Det skapas kontinuerligt nya lekmiljöer utifrån barnens intressen både inomhus och utomhus.

Handlingsplaner för barn i behov av särskilt stöd finns och tillsammans med föräldrar och kommunens stödteam upprättas en sådan plan vid behov (steg 1). Under ett av våra besök var vi med en grupp ute i skogen där vi tydligt kunde se hur en pedagog särskilt tog sig an ett barn med mer behov än andra så att utflykten blev värdefull för alla.

Förskolorna har metoder för att följa upp och dokumentera barnens utveckling och lärande (steg 2 och 4). Varje barn har en dokumentationspärm, där barnens olika förmågor dokumenteras med både bilder och text. Vikbolandets förskolor utgår från ”The Big 5” där man bland annat tittar på barnens olika förmågor såsom analytisk förmåga samt begrepps- och kommunikativ förmåga. Pedagogerna använder Ipad som ett verktyg för dokumentationen. Detta ser vi många exempel på under våra besök och vi ser exempel på att även barnen har tillgång till Ipad och kamera. Vi observerade att Ipad användes flitigt ute i naturen, där exempelvis skalbaggar fotograferades vilka pedagogerna sedan forskade kring tillsammans med barnen. Varje avdelning har sedan en dokumentationsvägg där aktuell dokumentation syns tydligt.



Vid den dagliga kontakten med föräldrar och vid utvecklingssamtalen diskuteras det enskilda barnets utveckling och lärande. Arbetslagen reflekterar kontinuerligt kring barnens utveckling och lärande och som stöd och hjälp använder man sig av ett reflektionsprotokoll. Förskollärarna tar ett särskilt ansvar för att det pedagogiska arbetet fortlöper och genomförs enligt planerna (steg 2 och 5). Föräldrarna är genomgående nöjda med förskolornas sätt att arbeta med barnens utveckling och lärande. Det blev tydligt under våra föräldraintervjuer. I påståendet i föräldraenkäten att "förskolan erbjuder en utvecklande verksamhet för mitt barn" instämmer 91, 100, 92,3 respektive 93,7 procent helt eller till stor del i de fyra föräldraenkäterna.

Pedagogerna arbetar aktivt för att stärka barnens sociala utveckling genom att vara närvarande och stödja barnen med att lösa konflikter och hjälper barnen att sätta ord på sina egna känslor. I intervjuerna med pedagoger beskriver de att man ibland "styr" vilka barn som ska ingå i en grupp t.ex. en konstruktionslek där barnen utmanas att träna samarbete och att lära av varandra (steg 3). Barnen stimuleras också att lära av varandra (steg 5), något som stimuleras i samspelet mellan barnen.

Leken har stor betydelse för barnens utveckling och lärande, på flera avdelningar ser vi ett dokument på väggarna med rubriken: Har vi bara lekt i dag? som beskriver vad barn lär sig genom leken. Exempelvis: Kommunikation, flexibilitet, ansvar, trygghet, språk och identitet. Pedagogerna talar gärna om "ett lekfullt lärande". Genom att förskolorna tillbringar mycket tid utomhus lägger man också stor vikt vid miljö- och naturvårdsfrågor (steg 5).

Pedagogerna stimulerar och utmanar varje barns utveckling och lärande (steg 4). Det sker genom att de med utgångspunkt från de prioriterade målen utmanar och tar tillvara barnens intressen. Utmaningen sker genom att barnen får tänka själva och hitta egna lösningar. Pedagogerna eftersträvar ett tillåtande klimat.

Vi ser tydliga exempel på att arbetet med naturvetenskap, teknik, matematik, språk och kommunikation är en röd tråd i verksamheterna (steg 3). Detta lärande vävs på ett naturligt sätt in i olika aktiviteter och i det dagliga schemat. Alla avdelningar har en Matematikhylla, där barnen kan välja bland olika material färger, former och sorteringsmaterial, här finns även "matteväskor" som barnen kan låna hem. Föräldrarna ser genomgående positivt på hur förskolorna arbetar med språk och kommunikation, matematik och naturvetenskap. Det framgår av intervjuerna. I föräldraenkäterna finns två påståenden som handlar om huruvida förskolorna har fokus på dessa inslag i lärandet. Alla fyra föräldraenkäterna visar mycket positiva resultat genom att de som instämmer helt eller till stor del ligger mellan 83 och 85 procent. I personalenkäten instämmer 91 procent helt eller till stor del att förskolan har fokus på matematik och naturvetenskap i arbetet med barnen och 91 procent instämmer helt eller delvis att förskolan har fokus på språk och kommunikation och språk i alla situationer (steg 4).

I självvärderingen har tre arbetslag skattat förskolan på steg 4, två arbetslag på steg 5, fyra arbetslag på steg 7 och ledningen har skattat förskolan på steg 5 och 6. Vi placerar förskolorna på steg 5. Förskolorna lägger genomgående stor vikt vid miljö- och naturvårdsfrågor, förskolorna har skapat ett klimat där barnen stimuleras att lära av varandra och förskollärarna tar ett särskilt ansvar för att resultat av dokumentation, uppföljningar och utvärderingar används för att utveckla förskolans kvalitet. Detta krävs på steg 5. Förskolorna är på god väg att nå steg 6, där det krävs att



de ”följer en tydlig plan för varje barns språk- och kommunikativ utveckling och för deras förståelse för matematik, naturvetenskap och teknik”. Ett sådant arbete har påbörjats men ännu inte slutförts.

Trygghet och trivsel

Trygghet är ledordet på Vikbolandets förskolor. Tryggheten är resultatet av att pedagogerna skapar förutsättningar för omsorg, glädje, delaktighet och inflytande. Vikbolandets förskolor har en miljö som är trygg och säker. Det finns ett flertal handlingsplaner för att säkerställa förskolans säkerhet. Barn och föräldrar får en god introduktion. Pedagogerna har prövat olika modeller för introduktion av nytillkomna barn. Den metod som används är väl beprövad (steg 1). Förskolorna har gemensamma och dokumenterade säkerhetsrutiner och klimatet präglas av trygghet och trivsel (steg 1 och 2).

I barnenkäten anger 90 procent att de tycker om att vara på förskolan och 85 procent anser att de själva är en bra kompis, 88 procent anger att de har någon att leka med på förskolan och 80 procent uppger att de har roligt när de leker med de andra barnen. 80 procent tycker att det stämmer mycket bra eller bra att maten smakar gott på förskolan. Pedagogerna bemöter barnen på ett nyfiskt och respektfullt sätt och leder verksamheten på ett engagerat sätt (steg 3) genom olika aktiviteter, såväl samlingar, temaarbeten som självvalda aktiviteter. Det här arbetssättet genomsyrar verksamheten både inomhus och utomhus.

Kommunikationen med föräldrarna och barnen är klar och tydlig. I föräldraenkäten anger 90 procent helt eller till stor del att barnet trivs på förskolan, samt att de vuxna reagerar på diskriminering och kränkande behandling bland barnen (steg 2).

I personalenkäten instämmer 93 procent helt eller delvis i att barnen trivs på förskolan, samt att de vuxna reagerar på diskriminering och kränkande behandling (steg 4) bland och gentemot barnen. 99 procent instämmer helt eller till stor del i att förhållandet mellan personal och barn kännetecknas av förtroende och ömsesidig respekt (steg 3) och 92 procent av personalen instämmer helt eller till stor del i att de trivs på sin arbetsplats samt att de har enats av gemensamma regler.

Under vårt besök på de olika avdelningarna kunde vi se olika sätt att arbeta med trygghet och trivsel. Pedagogerna är närvarande och samtalar med barnen i vardagen om vad som händer och sker och finns hela tiden närvarande i leken. När det gäller de större barnen arbetar man med ett material som heter Tilde med is och sol, som behandlar hur man gör för att undvika kränkande behandling och diskriminering (steg 2).

På en avdelning har man arbetat med tema Identitet som börjar med att man utgår från det enskilda barnet, vem är jag, vad har jag för roll i gruppen, hur kan vi samspela så att alla känner sig sedda och bekräftade. I samtal med pedagoger framkom det att det inte är likheterna man strävade att uppnå, utan vad barnen, med olika kompetenser kan bidra med så att alla har roligt och är trygga under förskoletiden.



Förskolorna har olika sätt att mäta och följa upp barnens trygghet (steg 3). Pedagogerna anger att man använder sig av Qualis barnenkät samt genom återkommande reflektioner om förhållningssätt. För dessa reflektioner har varje arbetslag har avsatt reflektionstid en timme per avdelning i veckan, samt en gång i månaden både i arbetslag och i tvärgrupper.

Reflektionerna sker utifrån Vikbolandets förskolors vision och kärnvärderingar, i syfte att säkra barnenstrygghet och säkerhet. Vi ser vid våra besök att varje förskola har väl förankrade metoder för att förhindra kränkande behandling och diskriminering. Vi ser att värdegrunden synliggörs i det dagliga arbetet (steg 4). Till grund för det arbetet ligger Vikbolandets förskolors kärnvärderingar som finns tydligt uppsatta på alla förskolor och består av:

- Hos oss är alla värdefulla
Vi på Vikbolandets förskolor utgår från allas lika värde oavsett ålder och kön. Varje individ är värdefull
- Vi visar varandra arbetsglädje
Vi på Vikbolandets förskolor känner arbetsglädje som smittar av sig på både barn och föräldrar. Trygga pedagoger som bjuder på oss själva.
- Vi känner trygghet
Vi på Vikbolandets förskolor skapar förutsättningar för trygghet genom omsorg, glädje, delaktighet och inflytande.

I intervjuer med pedagoger och vid våra besök har vi fått bekräftat att förskolorna har metoder för att utveckla barnens förståelse för allas lika värde samt att metoder för att förhindra diskriminering och kränkande behandling utvärderas kontinuerligt (steg 4 och 5). Sådana metoder är t ex att utnyttja situationer för samtal och reflektion, att bemöta barnens frågor, rollspel samt att låna böcker på bibliotek och titta på teater.

I självvärderingen har två arbetslag skattat förskolan på steg 2, två arbetslag på steg 4, ledningen på steg 5 och fem arbetslag på steg 7. Vi placerar förskolorna på steg 5. För att komma vidare bör förskolorna ytterligare utveckla sina metoder så att ”varje barn ges utrymme att reflektera över etiska dilemman och livsfrågor i vardagen” (steg 6).

Barns delaktighet i läroprocessen

Pedagogerna på förskolorna beskriver i intervjun att de är ”närvarande pedagoger” som aktivt lyssnar på barnen och anpassar verksamheten efter deras intressen. En av avdelningarna har en Önskevägg där barnens önskningar sätts upp och med hjälp av bilder beskriver pedagogerna hur deras åsikter respekteras. Barnens intressen och förmågor präglar den pedagogiska verksamheten. På alla avdelningar är barnen indelade i smågrupper efter deras önskemål, det här arbetssättet ser vi tydligt både under verksamheten inomhus och utomhus.

I ett arbetslag berättar pedagogerna att de använder sig av en struktur med lekare/löpare, där lekaren är aktivt närvarande med barnen och får genom barnens samtal och reflektioner en god bild av barnens intressen och förmågor. Detta ligger sedan som grund för utformningen av miljö, organisation och verksamhet (steg 1).



Förskolorna har en miljö som möjliggör för barnen att välja olika aktiviteter, avdelningarna har flera små rum eller så har pedagogerna med hjälp av skärmar gjort rum i rummen. Det här gör att rummen kan förändras och material byta plats utifrån den aktuella barngruppens intressen och behov. Material finns tillgängligt och överskådligt för barnen. Även barnens dokumentationspärmar är synliga så att barnen själva kan titta i dem när de vill. På flera avdelningar ser vi att barnen bläddrar i sina pärmar och de vill gärna visa oss och berätta om innehållet (steg 1).

I syfte att stärka och uppmuntra barnen att göra egna val ser vi hur pedagogerna arbetar med ”barnens val”, varje barn väljer ett lekkort som beskriver en aktivitet som sedan barnet får ta ansvar för fullt ut (steg 2).

På en av förskolorna har barnen varit delaktiga i att inreda ett nytt rum, man började med att rösta om vad rummet skulle heta och det blev ”fiskrummet”. Dokumentation över processen finns uppsatt på en vägg, där nuläge, mål, process och resultat har beskrivits. Barnen har föreslagit vad som behövs till rummet och har skickat en önskelista till förskolechefen, ”hon som bestämmer”. Förskolechefen svarade att önskemålen kunde uppfyllas, därefter hjälptes man åt att handla och inreda rummet. Några stolta barn visade oss rummet och vad de bidragit med (steg 2 och 4).

Varje barns lärprocesser dokumenteras fortlöpande (steg 3), dels i barnens dokumentationspärmar dels genom väggdokumentation som är väl synlig för föräldrar. På ett flertal förskolor har man startat upp en sluten facebook grupp för att hitta ytterligare ett sätt att synliggöra och ge föräldrarna inflytande och delaktighet om verksamheten och barnens lärprocesser.

Det finns en tydlig koppling mellan utvecklingssamtalet och förskolans arbete med barnets utveckling och lärande. Barnens dokumentationspärm finns med under samtalet för att visa barnets lärande. Under 2012 har förskolorna haft en gemensam mall med frågor som föräldrarna fått före utvecklingssamtalet att gå igenom hemma tillsammans. Frågorna tar upp normer och värden, utveckling och lärande samt ansvar och inflytande. Pedagogerna berättar i intervjun att det nyligen påbörjade arbetet med ”The Big 5” där varje enskilt barns förmågor synliggörs kommer att finnas med i barnets dokumentationspärm och lyftas fram vid utvecklingssamtalet (steg 3).

Varje barn uppmuntras att visa sin dokumentationspärm för kamrater och för pedagogerna och berätta om innehållet. De äldre barnen är med och tar fram bilder till sin pärm och får då möjligheter att reflektera tillsammans med en pedagog om vad bilderna visar (steg 5). I intervjun med pedagogerna framkom det att de tycker att det kan vara svårt att få varje barn att reflektera över sitt lärande.

I personalenkäten instämmer 88 procent helt eller till stor del i att barnen är delaktiga i lärprocessen, 93 procent instämmer helt eller till stor del i att det finns en tydlig koppling mellan utvecklingssamtalen och arbetet med barnens utveckling och lärande. I de fyra barnenkäterna kan vi se att 60 procent av barnen över tre år tycker att ”det stämmer mycket bra” att de ofta får välja vad de vill göra och 64 procent att de får visa vad de lärt sig. Därtill anser 25-30 procent av barnen att ”det stämmer”. I de fyra föräldraenkäterna instämmer mellan 90 och 100 procent helt eller till stor del i att utvecklingssamtalet bygger på dokumentation av barnets utveckling och lärande.



I självvärderingen har ett arbetslag ett arbetslag skattat förskolan på steg 3, två arbetslag på steg 4, ett arbetslag på steg 5 och fem arbetslag på steg 7. Ledningen har skattat förskolan på steg 4 och 6. Vi placerar förskolorna på steg 4. Förskolorna är ännu inte riktigt framme vid steg 5, där det krävs att varje barn görs medvetet om olika sätt att lära och varje barn är delaktigt i dokumentationen av sitt lärande. Förskolorna har kommit långt men har enligt vad pedagogerna själva säger ännu inte nått fram till att varje barn görs medvetet och blir delaktigt. För att nå steg 6 krävs att alla pedagoger bedriver ett systematiskt arbete genom dokumentation och utvärdering för att få barnen att reflektera över sitt lärande och på steg 7 krävs att ett systematiskt arbete bedrivs för att öka barnens delaktighet i läroprocessen med utgångspunkt i forskningsrön och beprövad erfarenhet. Vi har under våra besök, intervjuer med pedagoger och ledning fått belägg för att förskolorna har goda möjligheter att nå både steg 5, 6 och 7.

Arbetsätt och pedagogroll

Lokalerna är anpassade efter barnens behov och önskemål, materialet är tillgängligt och inbjuder till olika former av lek, pedagogerna vi möter är närvarande och uppmuntrar barnen att testa sina gränser för sitt lärande (steg 1).

Det finns ett tillåtande klimat, där pedagogerna är tydliga med att förklara för barnen att man har olika förutsättningar för sitt lärande, en pedagog säger ”ibland behöver man misslyckas för att få förståelse för sina handlingar och gå vidare i sitt lärande”. Vi ser tydligt vid våra besök att pedagogerna ser och tror på barnens förmågor och förstärker det positiva (steg 2).

Vid arbetslagens återkommande reflektionstid analyserar och reflekterar pedagogerna över verksamheten och arbets sättet för att komma fram till förväntade resultat av sina mål.

Pedagogerna säger i intervjun att ”vi är lyhörda gentemot varandra och delar med oss av varandras kompetenser och de diskussioner och resultat vi kommer fram till leder ibland till att vi behöver ändra förhållningssätt och ompröva arbets sätt i syfte att nå dit vi vill” (steg 2).

Pedagogerna beskriver sig själva vid intervjuerna som ”att pedagogen är ett verktyg” som barnen kan använda sig av både mentalt och praktiskt för att hitta lösningar på olika problem (steg 4) som kan uppstå under dagen. Vi ser vid besöken att pedagogerna stimulerar och utmanar varje barns utveckling och lärande (steg 6). Vi kunde t ex konstatera att pedagogerna utgick från de enskilda barnens frågor, väckte barnets nyfikenhet och lät barnet prova sig fram.

Verksamheterna är roliga och stimulerande och lärorika för alla barn, både inomhus och utomhus. Vi ser många exempel på kreativitet. Ett arbetslag har skapat med barnen på gården, barnen arbetar med att bygga ett fågelbo av material från naturen och återvinningsmaterial, här får barnen träna sitt lärande kring naturvetenskap, teknik och matematik. En pedagog berättar att deras arbetslag har ”hållbar utveckling” som tema, samt att No/Teknik används som samarbetsämnen vid övergång till skolan (steg 3).

Pedagogerna vid Vikbolandets förskolor har i sin organisation reflektionsförmiddagar med förskolechef och dokumentatör. Till dessa tillfällen tar pedagogerna med sig bilder från



verksamheten som visar arbetets processer och resultat. Tillsammans med dokumentatören lägger man till text till bilderna som sedan sätts in i ett avdelningsdokument/pärm. Vi har tagit del av samtliga förskolor avdelningspärmar och sett exempel på dokumentationen och reflektionen kring dessa (steg 3-4).

Pedagogerna säger vid intervjuerna att man tidigare har haft olika former för den pedagogiska dokumentationen men från och med våren 2012 har man utarbetat en gemensam form för dokumentation som alla Vikbolandets förskolor arbetar efter och där all dokumentation kopplas till Lpfö 98/10. Det här har arbetas fram i ett utvecklingsprojekt för Vikbolandets förskolor, CDE/OUR, som man drivit under tre års tid med hjälp av konsulter från andra länder. CDE är förkortning för Community design education och OUR står för Our education network. Som grund för utvecklingsarbetet finns vision, kärnvärden och gemensamma mål för Vikbolandets förskolor. Utvecklingsarbetet syftar till att förankra dessa och få dem att präglade alla Vikbolandets förskolor (steg 4).

Vi ser vid våra besök i de olika arbetslagen, att dokumentationsmallar, reflektionsmallar, avdelningspärmar och barnens dokumentationspärmar har samma struktur vid alla Vikbolandets förskolor. Vid intervjuer med pedagogerna bekräftas att de har enats om en enhetlig struktur kring hur olika arbetssätt och arbetsformer utvärderas och jämförs med varandra (steg 5). Det finns också en samsyn kring kunskapsbegrepp och kunskapsutveckling som präglar pedagogernas arbete med barnens lärande (steg 5), vilket inte minst OUR-arbetet har bidragit till. Pedagogerna uttrycker också att OUR-arbetet har tagit olika tid i arbetslagen, vilket vi iakttagit vid besöken. Av protokollen från reflektions- och arbetslagsmöten framgår att pedagogerna också regelbundet reflekterar över och analyserar sin egen roll i relation till barnens utveckling och lärande (steg 5).

I personalenkäten instämmer 94 procent helt eller till stor del i att arbetssätt och arbetsformer stimulerar och utmanar varje barns utveckling och lärande, 88 procent instämmer helt eller till stor del i att arbetssätt och arbetsformer utvärderas regelbundet i arbetslagen och 95 procent instämmer helt eller till stor del att den pedagogiska verksamheten utvärderas kontinuerligt.

I självvärderingen har ett arbetslag skattat förskolan på steg 5, åtta arbetslag på steg 7 och ledningen på steg 4 och 7. Vi placerar förskolorna på steg 6. Det finns en tydlig progression i förskolornas arbetssätt utifrån varje barns förutsättningar och pedagogerna stimulerar och utmanar varje barns utveckling och lärande, vilket krävs på steg 6. Vikbolandets förskolor har goda förutsättningar att nå steg 7, när alla i organisationen har implementerat OUR-arbetet.

Föräldrainflytande

Under våra intervjuer med föräldrarna från de fyra förskolorna menade de att pedagogerna är mycket engagerade och att de som föräldrar känner sig välkomna när de kommer till förskolan med sina barn. Några föräldrar framhöll under intervjun att engagemanget kan variera i de olika arbetslagen, det kan bland annat bero på att det varit stor personalomsättning i något arbetslag och en del föräldrar beskrev organisationen som lite ”svajig”. Vi såg under våra besök att barn och föräldrar väl mottagna samt att pedagogerna har en god kontakt med föräldrarna.



Föräldrarna känner till förskolans uppdrag och hur verksamheten bedrivs (steg 1) Förskolorna erbjuder olika forum för att öka föräldrars delaktighet i verksamheten genom den dagliga dialogen vid lämning och hämtning, föräldramöten, föräldraråd/ inflytelseråd och utvecklingsamtal.

Dessutom får föräldrarna information genom månads/veckobrev och via de Facebook-grupper som några av förskolorna har startat upp. Pedagogerna uppmuntrar föräldrarna att vara med sina barn under en dag för att få insyn i barnets vardag på förskolan och då även ha en dialog med pedagogerna kring innehållet i verksamheten (steg 2).

Pedagogerna berättar i våra intervjuer att några förskolor har infört FB-grupper (Föräldrabaserade grupper), i syfte att tydligare hålla föräldrar informerade och erbjudas mer insyn i verksamheten (steg 2). Föräldrarna får kontinuerligt information kring Vikbolandets OUR- arbete både om hur arbetslagen arbetar tillsammans och med barnen.

Föräldraråden/ inflytelseråden på förskolorna är ett öppet Forum där alla föräldrar är välkomna att delta. Besöksfrekvensen varierar på de olika förskolorna men beskrivs som relativt låg av både ledning, pedagoger och föräldrar vid våra intervjuer. En förälder menade att ”intresset att delta beror på vilka frågor som ska behandlas”. Så t.ex. var inflytelserådet mer aktivt under en stor om- och utbyggnad av en av förskolorna. Då handlade det mycket om barnens säkerhet under byggnationen. Vi har tagit del av ett antal protokoll från föräldramöten och föräldraråd/inflytelseråden (steg 3).

Föräldrarna erbjuds att delta i kvalitetsarbetet genom Qualis-enkäter samt föräldramöten och föräldraråd/inflytelseråd. Förskolorna har lagt ner stor möda på att få föräldrarna att besvara enkäterna, vilket en relativt god svarsfrekvens vittnar om. Vid intervjuer med föräldrar berättade en förälder att man efter ett utvecklingsamtal fick möjlighet att vara kvar och låna förskolans dator för att svara på enkäten, vilket upplevdes mycket positivt. Vid personalintervjun framkom att pedagogerna ofta tar tillvara föräldrars tankar och idéer och att man alltid ger föräldrarna återkoppling på synpunkter och frågor, som en pedagog uttryckte det ”våra föräldrar är viktiga för oss” (steg 3).

Förskolorna har metoder för att göra föräldrarna delaktiga i barnens utveckling och metoderna utvärderas och utvecklas kontinuerlig (steg 4). Pedagogerna samverkar med föräldrarna kring barnets utveckling och lärande vid utvecklingsamtalen, den dagliga kontakten, vid lämning och hämtning samt via barnens dokumentationspärmar (steg 3) .

I föräldraenkäten instämmer 80 procent helt eller till stor del i att ” jag har möjlighet att vara delaktig i förskolans utvärdering och förbättring av verksamheten och 75 procent i att ”jag kan vara med att påverka hur förskolan arbetar med mitt barns utveckling och lärande”. I personalenkäten instämmer 84 procent helt eller till stor del att ”jag uppmuntrar föräldrar att engagera sig i förskolans verksamhet.

I självvärderingen har ett arbetslag skattat sig på steg 3, två arbetslag på steg 4, tre arbetslag på steg 5, tre arbetslag på steg 7 och ledningen på steg 4 och 6. Vi placerar förskolorna på steg 4. För att nå steg 5 behöver förskolorna hitta andra och kanske nya former för att involvera föräldrarna i



utvärderingen och förbättringen av verksamheten. Graden av engagemang från föräldrarna och antalet föräldrar som engagerar sig i förbättringsarbetet är fortfarande ganska begränsat.

Organisation

Vikbolandets förskolor har en gemensam ledning bestående av två förskolechefer och en gemensam ledningsgrupp som svarar för utvecklingsfrågor. Av de två förskolecheferna är Linda Markus chef för Önnemo och Kättinge förskolor, medan Sabina Rakovic har ansvar för Skogsläntans och Kuddby förskolor.

Var och en av de fyra förskolorna har en ledningsgrupp som består av förskolechefen samt en/två representanter för varje avdelning. Varje ledningsgrupp träffas en gång per månad. Gruppen är verksamhetsansvarig. Beslut fattas av förskolechefen och protokollförs. Representanterna för varje avdelning har inget uttalat ledaruppdrag men uppfattar ändå enligt våra intervjuer att deras uppgift är att föra ut tankar och beslut från ledningsgruppen till arbetslaget samt återkoppla till ledningsgruppen.

Förskolornas organisation har en tydlig struktur med definierade uppdrag till varje anställd (steg 1). Organisationen bygger på grupper utifrån barnens behov och intressen (steg 2). Avdelningarnas/arbetslagens uppdrag är att driva och utveckla den pedagogiska verksamheten med barnen. Oftast handlar det om s k storarbetslag, där två arbetslag slås samman, vertikalt eller horisontellt, och bildar ett storarbetslag. Storarbetslaget bedöms som mer flexibelt och med högre grad av samlad kompetens än den enskilda avdelningens arbetslag. Avdelningarna genomför utvecklingssamtal med barnen, planerar och genomför aktiviteter och genomför gruppindelning som sker på pedagogisk och social grund. Avdelningarna genomför uppföljningar av barnens lärande (steg 5), prioriterar och fördelar arbetsuppgifter (steg 5) samt följer upp arbetet inom avdelningen. Förskollärarna har en drivande roll i detta arbete. Avdelningsmötet (oftast i form av storarbetslaget) träffas en gång per månad, två till tre timmar på kvällstid. Mötet har rätt att fatta beslut och besluten protokollförs. Ofta deltar respektive förskolechef i detta möte. Sjukfrånvaron bland personalen är relativt normal, som framgår av tabellen nedan. Den höga siffran för Kättinge beror på flera långtidssjuka och är där snarare ett problem för skolan än förskolan.

Varje förskola har en till tre (beroende på förskolans storlek) s k vardagsledare, som bl a ansvarar för den dagliga personalbemanningen. När vikarier behövs ansvarar vardagsledarna för att vikarier införskaffas. Vardagsledarna kommunicerar med varandra, i två förskolor i form av morgonmöte. Vi såg under vårt besök flera exempel på att pedagoger lämnade sin avdelning för att hjälpa till på någon annan avdelning. Vi såg även exempel på att man lämnade sin förskola. Hanteringen av vikarier m m i samband personalfrånvaro präglas av god planering och hög grad av flexibilitet.

Utöver ledningsgrupperna för varje förskola finns en gemensam ledningsgrupp för Vikbolandets förskolor. Den består av förskolecheferna samt en till tre representanter för varje förskola. Dessa kallas utvecklingsledare. Denna ledningsgrupp kallas OUR-ledningsgrupp. Namnet kommer av det utvecklingsprojekt som Vikbolandets förskolor har drivit under tre års tid och som vi har nämnt ovan. Detta projekt genomsyrar allt arbete inom Vikbolandets förskolor. De nämnda



utvecklingsledarnas uppdrag är således att driva utvecklingen i förskolorna i enlighet med de strategier som läggs upp av OUR-ledningsgruppen.

Inom Vikbolandets förskolor sker en hel del möten på olika nivåer, vilket framgår av ovanstående. En mötesform som sannolikt har betytt mest för den pedagogiska utvecklingen är de så kallade utvärderings-/reflektionsdagarna för personalen på avdelningarna. Dessa möten äger rum kl 9-15 för respektive arbetslag, i allmänhet tre ggr/termin. Förskolechefen och en dokumentatör deltar. I samtliga avdelningars planeringspärlor har vi genom protokollen kunnat följa hur utvecklingsarbetet bedrivs inom avdelningarna. Uppdraget under en reflektionsdag är att ”dokumentera och utvärdera avdelningens verksamhet och mål, göra en analys samt planera de förändringar som krävs för att nå de egna målen”. Det finns en tydlig struktur för dessa möten och dokumentationen är också mycket tydlig, inte minst tack vare den gemensamma dokumentatören som har en betydelsefull roll i utvecklingsarbetet.

Utöver nämnda möten finns bl a ett samverkansråd för facklig samverkan som träffas en timma per månad. Två gånger per termin på kvällstid äger husmöten i de två största förskolorna. Då behandlas olika verksamhetsfrågor. Genom att cheferna aktivt deltar i olika möten och deltar i upprättandet av mål-process-resultat-dokument kan de på det sättet följa upp den egna organisationen (steg 2).

Det finns både ett väl fungerande beslutssystem (steg 3) och en effektiv mötesstruktur som stödjer dialog (steg 3) inom Vikbolandets förskolor. Det finns också tydliga och förankrade uppdrag på olika nivåer (steg 3). I personalenkäten instämmer 82,2 procent av de svarande ”helt” eller ”till stor del” i påståendet ”Vår förskola har en bra mötesstruktur”, medan 17,8 procent (8 av 45 svarande) instämmer ”till viss del”. I påståendet ”Förskolan har en väl fungerande organisation” instämmer 71,1 procent helt eller till stor del, medan 28,9 procent (13 av 45) instämmer till viss del.

Som framgår av ovanstående tar avdelningarna och storarbetslagen (två avdelningar tillsammans) ansvar för den dagliga verksamheten. De är fullt ansvariga för verksamhetens utformning, scheman m m och tar även självständiga beslut om den löpande verksamheten utifrån givna riktlinjer och prioriterade mål. Våra besök på avdelningarna bekräftar detta (steg 4-5). På enkätens fråga om ”mitt arbetslag fungerar väl” väljer 84,4 procent de positiva svarsalternativen (instämmer helt eller till stor del), medan 86,7 procent svarar positivt på påståendet att ”i mitt arbetslag har vi förmåga att prioritera och fördela arbetsuppgifter”. Vi kan också konstatera att ”förskolorna utvärderar kontinuerligt sin organisation och mötesstruktur (steg 4). Det sker under de möten som är avsatta för uppföljning och utvärdering.

På steg 6-7 krävs att man har en organisation som ”stödjer utveckling och som utvecklas med sitt uppdrag” (steg 6), att organisationens alla delar samverkar för ökad måluppfyllelse (steg 7) samt att man systematiskt utvärderar den egna organisationen (steg 7). Vikbolandets förskolor har en väl samlad organisation trots fyra olika förskolor, geografiskt skilda. Förskolorna har en mängd olika möten, där personer från olika förskolor träffas. Det finns en gemensam ledningsgrupp för utvecklingsarbetet. Hösten 2010 gick förskolorna med i CDE/OUR och utifrån vissa frågor som handlade om Vikbolandets förskolors utveckling så bildades fem forskargrupper (Lära av varandra, Synliggöra barns lärande, Trygghet, Barns lärande och inflytande & Gemensam



ledarskaps- och organisationseffektivitet). Under ett år arbetade varje grupp med att med hjälp av forskning och beprövad erfarenhet ta fram två förslag på hur förskolorna skulle nå sin vision utifrån varje grupps tema. I december 2011 blev Vikbolandets förskolors plan 2011-2015 klar och man fick en arbetsordning att arbeta utifrån för att implementera alla förslagen. Förskolecheferna lägger upp arbetet tillsammans med gruppen som forskat kring respektive ämne. Alla medarbetare reflekterar kring olika frågeställningar i tvärgrupper på arbetsplatsträffar en gång/månad. Successivt tillförs nya grupper och uppdrag. Enad och tydlig ledning samt tydligt uppdrag, förväntningar, tid och resurser ligger med under hela planen. Detta innebär att de fyra förskolorna successivt har vant sig vid att arbeta som ”en lärande organisation” såsom kriterierna på steg 6-7 anger.

Vi bedömer att förskolorna ligger på steg 6. I självvärderingen har ett arbetslag valt steg 2, ett steg 3, ett steg 4, ett steg 6, fyra arbetslag steg 7 medan ledningen skattat förskolorna på steg 5 och 7. I enkätsvaren speglas att de finns vissa grupper som inte bedömer organisationen som fullt effektiv eller arbetslagen som helt och hållet ”väl fungerande”. Det drar ner helhetsintrycket och gör att förskolorna nu inte når steg 7, även om man har metoder för att nå detta steg. Detta bör vara en utmaning för ledningen att bland samtliga medarbetare förankra beslutsstruktur, uppdrag och mötesformer.

Tabell 2: Sjukfrånvaro, andel barn 0-3 år och antal inskrivna barn per årsarbetare.

Kvalitetsområde Organisation	Vikbolandets förskolor Ön,Kä,Sk resp Ku	Genomsnitt Norrköpings kommun 2012	Genomsnitt i riket 2011 enligt SKL*/Skolverket
Total sjukfrånvaro per år	7,0, 16,2, 9,6 ,3,4% %	9,7 %	5,1 %
Andel barn 0-3 år	31,4, 36,34, 24,2 %	31,7 %	55 %
Antal inskrivna barn per årsarbetare	6,4, 8,3, 6,3,6,7	5,9	5,3

Styrning och ledarskap

För fem år sedan inledde Vikbolandets förskolor arbetet med att ta fram en vision, prioriterade mål och en värdegrund i form av så kallade kärnvärden. Arbetet genomfördes på ett grundligt och systematiskt sätt och alla medarbetare involverades i arbetet. Visionen beskriver hur pedagogerna arbetar och hur barn och föräldrar blir delaktiga och får glädje av en bra verksamhet. De prioriterade målen utgår från förskolans läroplan (steg 1) samt Barn- och utbildningsnämndens uppdragsplan 2012. De prioriterade målen beskrivs inom fem områden. Kärnvärdena beskrivs inom tre huvudområden: Allas lika värde, arbetsglädje och trygghet.

Dessa tre; Vision, prioriterade mål och kärnvärden finns uppsatta överallt på förskolorna, inte bara vid ingången utan också ute i avdelningarna. De upplevs som högst levande. I personalenkäten instämmer 84,4 procent helt och 15,6 procent till stor del i påståendet att ”i vår förskola har vi gemensamma mål som är tydliga”, således tillsammans 100 procent. Att målen är högst levande i verksamheten bekräftades av samtliga intervjuer. Även föräldrarna sade sig känna till målen (steg



2). I föräldraenkäten är det mellan 86 och 96 procent i de fyra föräldraenkäterna som svarar positivt på frågan om de "känner till förskolans mål".

Vikbolandets förskolor har en gemensam modell för att styra och utveckla verksamheten, som delvis beskrivits ovan, samt dokumentera och utvärdera målen (steg 2, 4 och 6). Den bygger på att det finns tydliga mål för all verksamhet och att det finns uppföljning av målen. Utifrån de prioriterade målen är det avdelningarnas uppgift att prioritera vissa mål och arbeta utifrån dem. Dessa mål styr verksamheten med barnen, vilket vi kunde konstatera när vi studerade aktiviteterna i barngrupperna. På varje avdelningsmöte sker verksamhetsuppföljning. Både på avdelnings- och reflektionsmöten följer man modellen "Mål – process – resultat", vilket framgår av protokollen. Gemensamma blanketter finns som en struktur för dessa möten. I slutet av varje termin görs också ett analys-dokument, där terminens verksamhet analyseras. Qualis används kontinuerligt för analys och bedömning av var man har sina styrkor och förbättringsområden. I samtliga avdelningar kunde vi vid vårt besök läsa i deras verksamhetspärmar och konstatera att denna modell för mål och utvärdering är väl förankrad i samtliga förskolor. I varje pärm finns även en flik med Qualis-arbetet. I personalenkäten instämmer 95,5 procent i påståendet att "vi utvärderar kontinuerligt den pedagogiska verksamheten".

Vi kan också konstatera att "förskolechefen uppmuntrar pedagogerna att bepröva sina egna erfarenheter och jämföra dem med andras" (steg 4). Detta sker särskilt vid avdelnings- och reflektionsmöten. I personalenkäten svarar vidare 84,5 procent positivt på frågan om man "har möjlighet att vara delaktig i förskolans utveckling och systematiska kvalitetsarbete" (steg 5). Fem av 45 svarande anger att de bara instämmer "till viss del".

När det gäller ledarskapet krävs i kriterierna att det ska vara "öppet och tillgängligt på alla nivåer" (steg 2), att det ska vara "tydligt och strategiskt på alla nivåer" (steg 4) samt att det ska finnas "ett tydligt ledarskap för lärandet i alla delar av verksamheten" (steg 5). I personalenkäten instämmer 77,7 procent helt eller till stor del i påståendet "förskolans ledning är öppen och tillgänglig i sitt ledarskap", medan sju av 45 instämmer "till viss del". 86,7 procent instämmer i att "förskolans ledning driver aktivt förskolans utveckling", medan fem av 45 instämmer endast "till viss del". Vi har ovan under Organisation beskrivit hur ledningen är utformad med två förskolechefer, en ledningsgrupp per förskola som utvecklings- och vardagsledare på varje förskola. Vi har kunnat konstatera att ledningen som helhet är öppen och tillgänglig och att den driver utvecklingen på ett systematiskt sätt.

I självvärderingen har ett arbetslag valt steg 3, ett steg 4, ett steg 5, ett steg 6 och fyra arbetslag steg 7, medan cheferna lagt sig på steg 5-6. Vår bedömning är att Vikbolandets förskolor bör placeras på steg 6. Vi har ovan motiverat kriterierna upp till steg 5. Med de metoder som vi har beskrivit bedömer vi att "mål och utvärdering utgör grund för systematiska förbättringar" (steg 6). Genom att upprätta utvärderingsbara dokument kan förskolorna se vilka systematiska kvalitetsförbättringar som behöver göras i varje arbetslag. OUR arbetet innebär att man samlar bevis på om förskolorna lyckats implementera tillräckligt väl hos alla medarbetare just det prioriterade forskningsområde som man arbetar med och jämföra det med visionen. På så vis åstadkommer man systematiska förbättringar. Vid vårt besök hade man genomfört tre av fem delar av visionen.



Förskolan har också ”en långsiktig plan för kvalitetsutveckling, som har sin grund i utvärderingar och påvisade effekter på undervisningen” (steg 6). Förskolornas ambition är att efter nästa läsår ha arbetat sig igenom alla målen i läroplanen. Förskolorna prövar successivt nya metoder för att koppla läroplanens mål till undervisningen. En sådan metod är ”de fem förmågorna” eller ”The Big 5”, som vi har nämnt ovan. The Big 5 är ett exempel på en taxonomi, där man beskriver barnens olika inlärningsförmågor och kopplar dem till olika undervisningsmoment och aktiviteter. Avdelningarna har kommit olika långt med detta arbete.

När dessa verktyg är implementerade och används av alla i vardagen, då kommer det systematiska kvalitetsarbetet att bli ett ”förhållningssätt som omfattas av all personal” (steg 7). Där är man inte riktigt ännu, vilket bl a framgår av enkätfrågorna som vi redovisat ovan.

Kommunikation

Förskolorna har många metoder för att sprida information, kunskaper och erfarenheter (steg 2). Den interna kommunikationen sker via möten, skriftlig och digital kommunikation. Det finns en mängd olika möten där personalen blir både informerad och delaktig. Förskolorna har ett gemensamt intranät för all gemensam dokumentation. På möten, där personalen är delaktig, sker dokumentation via protokoll och blanketter. Internt används e-post av alla.

Information till barn och föräldrar sker kontinuerligt (steg 3). Det dagliga mötet med föräldrarna är viktigt. Då handlar det mycket om vad som hänt under dagen. All personal har nyligen fått var sin Ipad. Med denna tar man fotografier av verksamheten både inne och ute. Med hjälp av dataprogrammet Pic Collage, som alla har tillgång till, kan pedagogerna mycket enkelt skapa en sida med några fotografier av aktiviteter samt beskrivande texter och kanske något läroplanscitat. I vissa fall kan begrepp ur ”The Big 5” finnas med. På eftermiddagen kan föräldrarna ta del av detta. En del material sätts in i barnens dokumentationspärm, som sedan blir underlag för utvecklingssamtalet. På vissa avdelningar skickas månadsbrev till föräldrarna. Vissa avdelningar har kommunikation med föräldrarna via Facebook.

Förskolorna har skriftliga rutiner för att hantera klagomål (steg 1) Föräldrarna vet att de kan framföra klagomål på olika sätt. Beroende på klagomålets art behandlas dessa av förskolans ledning, i berört arbetslag etc.

Av personalenkäten framgår att personalen över lag är nöjd med information och kommunikation. 84,5 procent instämmer helt eller till stor del i att ”förskolan har metoder för att sprida information, kunskaper och färdigheter”. 86,7 procent instämmer helt eller till stor del i att ”vi som arbetar på förskolan har en förtroendefull kommunikation”. 71,1 procent instämmer helt eller till stor del i att ”jag känner mig sedd och bekräftad av ledningen”. Resterande (11 av 45) instämmer ”till viss del” i detta påstående. Även föräldrarna är nöjda. Mellan 88 och 94 procent i de fyra föräldraenkäterna instämmer helt eller till stor del i att ”jag får god och kontinuerlig information om vad som händer på förskolan”. Att kommunikationen är förtroendefull bekräftade föräldrarna i de gruppintervjuer som vi genomförde. Sammanfattningsvis bedömer vi att informationen till föräldrarna är god och att det interna och externa samtalsklimatet är öppet och förtroendefullt (steg 3).



Förskolorna använder modern teknik för både intern och extern kommunikation (steg 4). På denna fråga i föräldraenkäten svarar mellan 83 och 89 procent positivt (instämmer helt eller till stor del). Som vi har beskrivit ovan är digitala kommunikationssätt naturliga i den dagliga verksamheten. Även kommunikationen externt med socialtjänst, myndigheter och närsamhälle (steg 5) sker via många kontaktkanaler. Familjecentralen med BVC, Socialkontor och mödravård ligger i anslutning till Önnemo förskola, varför regelbundna kontakter med förskolorna är naturliga. Gemensamma ledningsmöten sker regelbundet.

När det gäller kontakten med berörda grundskolor så finns det etablerade rutiner och ett program för kontakter med berörda förskoleklasser (steg 2). På steg 4 krävs att det finns en ”fungerande pedagogisk samverkan med grundskolan”. Den samverkan som sker i Vikbolandets förskolor är vissa möten med skolpersonalen i samband med upptaktsträff inför hösten. Det finns också möten mellan förskolechefer och rektorer, men någon egentlig pedagogisk samverkan har vi inte fått redovisat.

I självvärderingen har ett arbetslag valt steg 1, ett steg 3, tre arbetslag steg 5 och fyra arbetslag steg 7. Cheferna har gjort bedömningen steg 4 till 5. Vi gör en s.k. samlad bedömning och placerar förskolorna på steg 4. Det innebär att de inte fullt ut har nått steg 4 (pedagogisk samverkan med grundskolan) men fullt ut nått steg 5 (kommunikation med Soc, myndigheter etc). Det är uppenbart att nästa steg för Vikbolandets förskolor är att etablera samverkan med grundskolorna. Eftersom förskolor och skolor är egna organisationer måste pedagogisk samverkan etableras i nya former. Dessutom är den pedagogiska modell som Vikbolandets förskolor arbetar med väl värd att få en fortsättning i skolan. I övrigt vill vi notera att förskolorna deltar i mycket intressanta nätverk både nationellt och internationellt, vilket krävs på steg 7.

Kompetens

Förskolorna har en hög andel utbildade förskollärare (se tabell nedan), vilket krävs på steg 4. Önnemo har 47,3 procent utbildade förskollärare, medan övriga förskolor ligger på mellan 59,7 och 73,2 procent (Skogsgläntan). I genomsnitt betyder detta att förskolorna har ca 55 procent utbildade förskollärare. Detta ligger något över genomsnittet för riket. Övriga pedagoger har någon form av utbildning för arbete med barn (steg 1). Ledningen lägger ner mycket arbete på rekrytering av medarbetare på kort och lång sikt (steg 5) och använder flera metoder såsom Reach me, annonser, vikariebank, seniorpedagoger, platsbanken och internetjänster. Medarbetare är med på anställningsintervjuer. Kontinuitet i bemanningen (steg 4) garanteras genom de ansvariga cheferna och genom vardagsledarnas ansvar och uppdrag.

Tabell 3: Andel medarbetare med pedagogisk högskoleexamen och andel medarbetare med annan utbildning för arbete med barn.

Kvalitetsområde Kompetens	Vikbolandets förskolor 2012 Ön, Kä, Sk, Ku	Genomsnitt Norrköpings kommun 2012	Genomsnitt i riket år 2011 enligt Skolverket
Andel medarbetare med pedagogisk högskoleexamen	47,3, 66,7, 73,2, 59,7%	63,1 %	54 %
Andel medarbetare med annan utbildning för arbete med barn	52,7, 33,3, 26,8, 40,3%	36,9	41 %



Av ledningens skriftliga redovisning och av intervjuerna med personal och ledning framgår att det finns en plan för introduktion av nyanställda (steg 1). Däri ingår dokument som säkerställer att den nyanställda får all väsentlig information, inte minst om förskolornas mål och strategier. Varje nyanställd får en handledare.

Medarbetarnas kompetensutveckling är kopplad till områdets OUR-arbete och den långsiktiga plan som ingår i arbetet. Enligt planen arbetar man sig igenom respektive utvecklingsområde och analyserar gemensamma och individuella behov av kompetensutveckling. Varje medarbetare har fått göra sin egen aktionsplan och under medarbetarsamtalen identifiera egna behov av kompetensutveckling. Detta resulterar i både individuella och gemensamma kompetensutvecklingsplaner (steg 3). Under våren 2013 har man genomfört gemensamma utbildningsdagar kring no/teknik, användning av Ipad samt dokumentation av varje enskilt barns förmågor utifrån The Big 5.

Både tid och resurser anslås i jämförelsevis hög grad (steg 3) för kompetensutveckling och det finns tydliga strategier för hur man genomför detta. Kompetensutveckling är en integrerad del av utvecklingsarbetet och grundas på kontinuerliga utvärderingar. Alla utbildningar är en del av utvecklingsarbetet och följs upp som en del av detta (steg 4 och 5). Det betyder att när utvecklingsarbetet planeras ingår kompetensutveckling som en del av detta och när utvecklingsarbetet följs upp sker också uppföljning av kompetensutvecklingen.

I personalenkäten instämmer 66,7 procent helt eller till stor del i påståendet att ”kompetensutveckling har hög prioritet i vår förskola”, medan 28,9 procent är mer tveksamma. 68,9 procent instämmer helt eller till stor del i att ”kompetensutvecklingen utgår från förskolans, arbetslagens och individens behov, medan 26,6 procent är mer tveksamma. 60 procent instämmer helt eller till stor del i att det finns en plan för min kompetensutveckling, medan 33,3 procent uttrycker tveksamhet. Det finns alltså en personalgrupp motsvarande mellan en fjärdedel och en tredjedel av personalen som inte har förstått eller tillämpar de strategier för kompetensutveckling som ledningen implementerar.

I självvärderingen skiftar arbetslagens bedömningar. Ett arbetslag har valt steg 2, två arbetslag steg 3, två steg 4, ett steg 5, ett steg 6 och två steg 7, medan chefernas bedömning ligger mellan steg 4 och 5. Vi bedömer att Vikbolandets förskolor ligger på steg 5. Vi har ovan bedömt kriterierna upp till steg 5. Vår uppfattning är att Vikbolandets förskolor klarar dessa kriterier, trots att det på några punkter finns viss tveksamhet hos delar av personalen. På steg 6 krävs att ”det finns en tydlig koppling mellan förskolans strävan mot högre måluppfyllelse och arbetslagens samt individens kompetensutveckling”. Vikbolandets förskolor har bara delvis nått dit, vilket bekräftas av personalenkäten. Det krävs ytterligare förankringsarbete innan Vikbolandets förskolor når steg 6.

Resursutnyttjande

Vikbolandets förskolor har budget i balans (steg 2) genom att överskottet totalt sett var 720,4 tkr 2012. Underskottet i en förskola kan balanseras av överskott i övriga förskolor. Budgetuppföljning sker i ledningsgruppen, samverkansrådet och vid husmöten (steg 1).

Tabell 4: Kostnader och nettoresultat

Kvalitetsområde Resursutnyttjande	Vikbolandets förskolor 2011 Ön, Kä, Sk, Ku	Genomsnitt i Norrköpings kommun 2011	Genomsnitt i riket år 2011 enligt Skolverket
Totalkostnad per barn	95,8, 78,2, 97,7, 99,2 tkr	104,2 tkr	122,3 tkr
Totalkostnad exklusive lokaler	75,5, 78,2, 76,4, 81,8 tkr	84,3 tkr	105 tkr
Personalkostnadens andel	72,3, 66,5, 72,8, 75,0 %	72,9 %	73,5 %
Nettoresultat vid senaste bokslut	385,0, 396,6, 194,0, - 255,2 tkr	-----	-----

Resursfördelningen anpassas till enskilda barns behov av utveckling och stöd (steg 3) genom att resurser för barn i behov av särskilt stöd finns avsatta. När behoven kräver extra hjälp ansöker förskolan om detta hos kommunen. Som ovan beskrivits avsätts en hel del resurser i form av tid och pengar för det systematiska kvalitetsarbetet (steg 3).

Ledningen skapar delaktighet i ekonomin (steg 3) genom att resursfrågor löpande tas upp i ledningsgrupp, samverkansråd och husmöten. Protokoll från dessa distribueras till alla. De olika förskolorna har dessutom ett stort ansvar för den dagliga bemanningen genom vardagsledarna och kommunikationen mellan dessa. Det finns, har vi noterat, en beredvillighet i alla förskolor att bidra med personal när någon förskola har stora vikariebehov.

Däremot har vi inte funnit att ”metoder för resurshantering utvecklas på flera nivåer” (steg 4). Både intervjuer och personalenkät visar att personalens delaktighet i ekonomin på bred front är begränsad. I personalenkätens påstående att ”jag känner till hur förskolan utnyttjar sina resurser” instämmer 42,2 procent helt eller till stor del, medan 46,6 procent uttrycker tveksamhet. Däremot klarar förskolorna enligt vår bedömning det andra kriteriet på steg 4, ”tid avsätts för återkommande diskussioner om kvalitetssäkring av utbildningen, d.v.s. innehåll och arbetsätt”. Inte minst det löpande och väl förankrade arbetet med Qualis är ett tecken på detta.

I självvärderingen är det stor spridning mellan arbetslagen. Ett arbetslag har valt steg 1, ett steg 2, två arbetslag steg 3, två steg 4, ett steg 6 och två arbetslag steg 7.. Ledningen placerar förskolorna mellan steg 4 och 5. Vår bedömning är att förskolorna ligger på steg 3. Det förskolorna behöver arbeta med är att öka delaktigheten, delegera ekonomiskt ansvar och öka medvetenheten om sambandet mellan resurser och kvalitet.

Image

Vikbolandets förskolor försöker påverka sin image (steg 1) främst genom att tydliggöra sitt eget arbete och sina strategier. Vision, kärnvärderingar och prioriterade mål finns som nämnts uppsatta över allt. Föräldrarna känner till dem. Pedagogerna tydliggör på olika sätt sina arbetsätt inte minst i relation till det enskilda barnet. Enligt de föräldrintervjuer som vi genomfört känner föräldrarna stor tilltro till förskolornas sätt att arbeta. De bekräftar också att arbetsättet genomsyrar verksamheten och att de med förtroende kan anförtro sitt barn åt varje pedagog. De upplever inte att kvaliteten varierar. På frågan om man totalt sett är nöjd med sitt barns förskola svarar mellan 95



och 98 procent positivt (instämmer helt eller till stor del) i de fyra förskolorna, dvs ingen förskola ligger under 95 procent. Detta är jämförelsevis mycket höga siffror som visar en hög grad av tilltro till alla fyra förskolorna. Det bekräftar också att ”förskolans image speglar den faktiska verksamheten” (steg 3). Våra föräldrantervjuer understryker också att alla avdelningar bidrar till förskolornas image (steg 2) och att bilden speglar förskolornas förmåga att genomföra det nationella uppdraget (steg 4).

Förskolorna har ett antal metoder för att ”informera om sin verksamhet och marknadsföra sig själv” (steg 3). Till föräldrarna sker det genom inskolningen, det dagliga mötet med information om dagens aktiviteter, barnens dokumentationspärm samt i vissa fall månadsbrev och Facebook-grupper. Till omvärlden sker det genom olika nätverk, genom hemsidan, genom en del artiklar i Norrköpings tidningar, bl a om no-utbildningar. Vi noterar dock att hemsidan är tilltalande men inte särskilt uppdaterad. Den kan inte sägas spegla vardagsarbetet i förskolorna. Förskolorna har också börjat synliggöra sitt namn och sitt ”varumärke” genom namnskyltar, märkta jackor, picnic-korg, mappar och axelremsväska.

Förskolorna har också metoder dels för att följa upp hur de egna insatserna påverkar bilden (steg 2), dels för att utvärdera och förbättra sin image (steg 4). I dialogen med föräldrarna och i de löpande utvärderingarna, i Qualis-arbetet och i Qualis-enkäterna får förskolorna successivt både kännedom om bilden och underlag för förbättringar. På steg 5 krävs att ”förskolan är känd för att nå goda resultat utifrån sina förutsättningar”. Enligt vår bedömning råder det ingen tvekan om att förskolorna klarar detta kriterium.

Däremot funderar vi en del kring kriteriet på steg 5, ”Förskolan har en god image”. Enligt föräldraenkäterna instämmer 72, 95,3, 85,7 respektive 91,7 procent i de fyra förskolorna helt eller till stor del i påståendet ”jag kan rekommendera mina vänner att placera sina barn i vår förskola”. När det gäller påståendet om ”förskolan har ett gott rykte” ligger motsvarande siffror mellan 4 och 12 procent lägre med viss variation mellan förskolorna. Vi tolkar detta så att föräldrarna är något mer tveksamma till om förskolan har ett gott rykte än om att de själva kan rekommendera sin förskola. Denna bild bekräftas i föräldrantervjuerna. Föräldrarna gav uttryck för stor tilltro till den egna förskolan men bedömde genomgående att detta inte speglades i motsvarande ”rykte på bygden”. På Vikbolandet är Vikbolandets förskolor kända för att vara bra förskolor men inte mer. Med tvekan bedömer vi därför att förskolorna ”har en god image”, eftersom den kunde vara betydligt bättre.

Vikbolandets förskolor har med andra ord inte det goda rykte man förtjänar. Ledningen har inte heller prioriterat åtgärder som handlar om att på konferenser, i artiklar etc sprida det goda konceptet för kvalitetsutveckling som förskolorna genomgående står för. Man har inte heller särskilt många studiebesök från Sverige eller andra länder. Detta är ett arbete som återstår att genomföra.

Självvärderingen visar ett resultat som pekar på viss osäkerhet om vad imageskapande verksamhet är. Ett arbetslag har valt steg 1, ett steg 2, ett steg 3, ett steg 4 och fem arbetslag steg 5. Ledningen lägger sig på steg 5-6. Vi placerar förskolorna med viss tvekan på steg 5 med den motivering som anges ovan. Arbetet med att förbättra bilden, vilket krävs på steg 6, innebär att externt sprida ryktet om en mycket bra förskoleverksamhet.



Slutomdöme

Vikbolandets förskolor har under de senaste åren drivit ett intensivt och väl samlat utvecklingsarbete som har givit goda resultat. Fyra förskolor har med hjälp av tydliga strategier skapat en hög och jämn kvalitet i verksamheten till gagn för barn och föräldrar. Särskilt när det gäller huvudprocesserna, dvs. förskolans läroplansuppdrag, ligger förskolorna på en hög och jämn nivå.

Vikbolandets förskolor har nått 88 poäng och blir certifierade enligt Qualis kvalitetssäkringssystem. Kravet för certifiering är lägst 60 poäng och lägst steg 3 inom alla kvalitetsområden. Förskolorna bedriver ett utvecklings- och kvalitetsarbete som idag ger höga poäng men ger samtidigt också en potential att genomgående nå de högsta nivåerna i Qualis-trappan.

Förskolornas starkaste områden som är viktiga att tillvarata och utveckla ytterligare är:

- Organisation samt Styrning och ledarskap – De två cheferna med ansvar för fyra förskolor har under de senaste tre till fem åren haft en tydlig strategi som tillsammans med en bra organisation, tydliga uppdrag och väl organiserade möten skapat gemensamma metoder som efter hand förankrats i alla fyra förskolorna, samtidigt med bibehållen frihet för pedagogerna.
- Arbetssätt och pedagogroll – en gemensam syn på lärandet bland pedagogerna skapar väl genomtänkta arbetssätt och en tydlig pedagogroll som är synlig över allt i verksamheten.
- Barnens delaktighet i lärprocessen – barnet och barnets önskemål är utgångspunkt för val av aktiviteter och bildandet av grupper. Samtidigt finns genomarbetade metoder för att följa upp både det enskilda barnets utveckling och de arbetsmetoder som man använder.

För att nå ännu högre kvalitetsnivåer bör Vikbolandets förskolor fokusera på följande:

- Förskolorna har ännu inte slutfört sitt så kallade OUR-arbete och dess koppling till Qualis-arbetet. Nästa år beräknas förskolorna omfatta samtliga läroplansmål i sitt utvecklingsarbete. Om detta genomförs på ett bra sätt kan samtliga medarbetare både ha nått en helhetssyn och förankrat sina metoder (t ex The Big 5) i alla delar av verksamheten.
- Utveckling och lärande - Förskolorna har väl integrerat undervisning om språk, kommunikation, ma, No och teknik i den dagliga verksamheten, inte minst med utgångspunkt från leken. Men förskolorna behöver arbeta mer med att skapa tydliga planer för varje barns utveckling och lärande inom dessa områden.
- Föräldrainsflytande – förskolorna behöver utveckla befintliga eller nya former för att få föräldrarna mer aktiva i förbättrings- och kvalitetsarbetet.



- Resursutnyttjande – Medarbetarna är informerade men inte särskilt delaktiga i resurshanteringen, framför allt på avdelningsnivå.
- Image – Bilden utåt av Vikbolandets förskolor är positiv men inte mycket mer. Det mycket framgångsrika arbete som bedrivs är inte särskilt känt, åtminstone inte efter förtjänst, i Norrköping och Sverige. Detta behöver inte minst ledningen arbeta mer med.

Sammanfattningsvis vill vi tacka för det varma och öppna bemötande vi fick under vårt besök. Besöket var mycket väl förberett och underlaget som vi fick var omfattande. Alla på förskolorna var välinformerade och vi kände oss mycket välkomna.

Danderyd 2013-07-08

Anita Björnback

Sören Levén

Bilaga: Sammanställning av poäng



Qualis poängmatrix förskola

Förskola	Vikbolandets förskolor
-----------------	------------------------

	Kvalitetsområden	Faktor	Steg							Poäng
			1	2	3	4	5	6	7	
A	Utveckling och lärande	3					x			15
B	Trygghet och trivsel	2					x			10
C	Delaktighet i lärprocessen	2				x				8
D	Arbetsätt och pedagogroll	2							x	12
E	Föräldrainflytande	2				x				8
F	Organisation	1							x	6
G	Styrning och ledarskap	2							x	12
H	Kommunikation	1				x				4
I	Kompetens	1							x	5
J	Resursutnyttjande	1			x					3
K	Image	1							x	5

Poängsammanställning		Villkor
Vikbolandets förskolor	88	
Certifiering - lägst	60	Alla kvalitetsområden steg 3 eller högre
Maxpoäng	126	